観光地域づくり法人形成･確立計画

記入日：令和７年　７月　３１日

１．観光地域づくり法人の組織

申請区分 ※該当するものを〇で囲むこと	広域連携ＤＭＯ･地域連携ＤＭＯ･(地域ＤＭＯ)	
観光地域づくり法人の名称	（一社）日光市観光協会	
マネジメント・マーケティング対象とする区域	区域を構成する地方公共団体名 栃木県日光市	
所在地	栃木県日光市	
設立時期	平成２５年１２月１日	
事業年度	４月１日から翌年３月３１日までの１年間	
職員数	41 人 【正職員 22（内アテンダント専門職員 5）・嘱託 17・東武鉄道出向者 1、日光市 1】	
代表者（トップ人材：法人の取組について対外的に最終的に責任を負う者） ※必ず記入すること	（氏名） 赤澤　正 （出身組織名） 日光ぐり～んホテル 懐かし家風和里	代表理事として当法人の代表権を有し、当協会の会長でもあることから、地域に精通しているだけでなく、その他観光事業者等との連携においてもリーダーシップを発揮して取り組んでいる。 また、自身も「日光ぐり～んホテル 懐かし家風和里」を経営し、観光客の動向を最前線で感じながら、多様な観点から施策を立案する。
データ分析に基づいたマーケティングに関する責任者（ＣＭＯ：チーフ・マーケティング・オフィサー ※必ず記入すること	（氏名） 吉成　隆「専従」 （出身組織名） DMO 日光、栃木県、JTB	大手旅行会社と栃木県の観光セクションで７年間勤務。観光のマーケティングについて高い知見と能力を有している。また、DMO 日光の専従の任にもついており、これまでの流れや市内外の観光関係者とのネットワークも既に構築できている。
財務責任者（ＣＦＯ：チーフ・フィナンシャル・オフィサー） ※必ず記入すること	（氏名） 沼尾　正史「専従」 （出身組織名） 栃木県庁、栃木県立日光自然博物館	栃木県庁に 38 年間勤務し、退職後 4 年間は株式会社日光自然博物館の代表取締役を務めた。これらの豊富な経験を活かし、令和 7 年度に日光市観光協会の事務局長に就任。就任後は、観光協会の財務改善に尽力するとともに、観光地経営戦略の策定にも精力的に取り組む。

様式１

各部門（例：プロモーション）の責任者（専門人材） ※各部門責任者のうち専従の者については、氏名の右横に「専従」と記入すること	（氏名） 仁平　芳宏「専従」 （出身組織名） （一社）日光市観光協会	日光市観光協会、およびその前身の日光観光協会の専従職員として 30 年間勤務。 国内外のプロモーションに高い能力を持つ。
各部門（例：旅行商品の造成･販売）の責任者（専門人材）	（氏名） 森 瑞治「専従」 （出身組織名） 日本旅行	旅行代理店での豊富な経験を活かし、地域内の旅行商品造成などを立案する。
連携する地方公共団体の担当部署名及び役割	１．日光市観光経済部観光課 総合計画などのビジョンの策定に加え、観光事業者や観光協会との連携・調整・支援を行う。また、情報や KPI を共有し、事業効果の最大化を図る。 ２．日光市観光経済部環境森林課 奥日光のゼロカーボン化を目指す脱炭素先行地域としての取り組みにおいて、観光分野における連携を推進する。 ３．栃木県産業労働観光部 栃木県が実施するプロモーションに日光のコンテンツが必然的に含まれるため、定期的な情報交換の場を設けている。また、栃木県が取得している観光マーケティングデータの提供を受けるなど、連携を図る。 ４．環境省（日光国立公園管理事務所） 日光国立公園のロードマップである「ステップアッププログラム」に係る「国立公園満喫プロジェクト」において、作業部会や分科会への参加を通じて連携を図る。 ５．関東運輸局観光部 日光市職員の出向者を活かし、情報発信、コンテンツ造成、受入環境整備等の事業において連携を図る。	
連携する事業者名及び役割	・日光市経営戦略策定会議：情報共有及び事業実務における合意形成 ・日光商工会議所：商品造成、受入整備など ・東武鉄道株式会社：二次交通、環境整備、情報発信及び各種事業連携など ・東日本旅客鉄道株式会社：二次交通、環境整備、情報発信及び事業連携など ・世界遺産「日光の社寺」（日光東照宮、日光山輪王寺、日光二荒山神社）： 文化財を活用した商品造成及び情報共有など ※社寺代表者は当協会の理事（別途理事名簿参照） ・（一社）日光市観光協会会員：情報共有、商品造成、受入整備など ※日光市内の宿泊業者（旅館組合）、飲食店、土産物店、交通事業者、 アウトドア事業者、農業組合、金融機関など 幅広い団体約 650 団体が参画。 ・公益社団法人 栃木県観光物産協会：情報共有、方向性共有、事業連携など ・一般社団法人 関東観光広域連携事業推進協議会：情報共有、事業連携など ・公益社団法人 日本観光振興協会：情報発信（特に海外）、事業連携（商談会など） ・日本政府観光局（JNTO）：情報発信、事業連携など	

様式１

官民･産業間･地域間との持続可能な連携を図るための合意形成の仕組み	【該当する登録要件】①、② １．日光市観光協会の意思決定体制 日光市観光協会の意思決定機関である理事会は、日光市内の各地域から選出された 20 名の理事・監事によって運営されている。 構成は以下の通り。 ・行政：日光市 ・観光事業者：日光温泉旅館組合（理事）、中禅寺温泉旅館協同組合（理事）、鬼怒川・川治温泉旅館協同組合（代表理事・理事）、湯西川温泉旅館組合（理事）、世界遺産「日光の社寺」※二社一寺（日光東照宮・日光二荒山神社・日光山輪王寺）ごとの輪番制（理事）、日光二社一寺前飲食物産業組合（理事）他、地域を代表する飲食物産店の代表者。 ・交通事業者：東武鉄道株式会社（理事） ・金融機関：株式会社足利銀行（監事） ２．官民連携による合意形成と情報共有 当協会は設立 10 年を迎え、産官民の多様な約 650 事業者が理事および会員として参画している。これらの理事や会員との意見交換、情報共有、そして合意形成を促進するため、以下の媒体を積極的に活用。 ・会員用サイト ・月刊メールマガジン ・季刊誌「日光仮面通信」（年 4 回発行） 当協会が中心となり、理事や会員の事業者と連携して行う事業については、必要な情報を発信し、その都度合意形成を図っている。 さらに、市観光課と連携し、「日光市経営戦略会議」を立ち上げる。この会議は、市の観光地戦略について情報共有と合意形成の場とする。 ３．行政との連携 市と当協会は、月 1 回の経営会議を通じて、取り組みの重複を避けるための情報連携や、事業の進捗管理などを行っている。この会議にとどまらず、両者は日常的に密接な連携体制を構築している。
地域住民に対する観光地域づくりに関する意識啓発・参画促進の取組	・ボランティアとしての参画 地域住民の中から意欲のある方に、ボランティアガイドやインタープリターガイドとして登録を募っている（現在 19 名登録、随時募集中）。登録者には、観光客からの要望に応じてガイドとして対応してもらい、日光の観光振興に参画できる場を提供している（例：観光ガイド、車いすボランティアなど）。研修は年 4～5 回程度、定例会は月 1 回実施。 ・祭りやイベントへの参画 年 60 回以上開催する大小の祭りやイベントにおいて、当協会が主催、共催、後援、協力など幅広い形で関わることで、地域住民との連携を深めている。実行委員会に事務局として参加するなど深くコミットし、SDGs やインバウンドなどをテーマとした地域住民参加型のセミナーも実施。 ・いっしょにロコモーション協議会 SL 大樹を活用した日光市民を巻き込む観光振興の取り組み。東武鉄道、当協会、商工団体、旅館組合、各地区自治会などが一体となり、沿線地域の魅力を PR している。これにより、地域への誘客による経済活性化、地域ファンの育成、そしてリピーターの獲得を目指す。

様式１

<table>
<tr><td></td><td>「SL にみんなで手を振る」といった地域住民参加型プロジェクトも実施しており、SL 乗車客から好評を得ている。直近開催　R7.7.9

・協会活動情報の発信
当協会は、活動内容やスタッフを紹介する協会だより「日光仮面通信」を作成し、観光客だけでなく市民にも広く情報を提供している。
直近発行 R7.7.25

・職場体験（市の教育委員会の取り組み:中学生マイチャレンジ）
観光が主要産業の一つである日光市は、随時、中学生に職場体験の機会を提供している。これは、「外国人との交流を体験したい」という高いニーズに応えるだけでなく、次世代の観光人材育成も視野に入れた取組である。
直近実施　R7.1.28</td></tr>
<tr><td>法人のこれまでの活動実績</td><td>【活動の概要】
<table>
<tr><th>事業</th><th>実施概要</th></tr>
<tr><td>情報発信・プロモーション</td><td>・オフィシャル Web サイトによる情報発信
・多言語 Web サイトによる情報発信
・SNS による情報発信
・観光パンフレットの作成
・国内外の旅行博・セールス事業への参加
・観光誘客プロモーションの実施
・JNTO を活用した情報発信
・教育旅行に関する情報提供
・情報発信コンテンツの DX 化（動画ほか）</td></tr>
<tr><td>受入環境の整備</td><td>・市内観光案内所の運営
・オフィシャル Web サイトの管理・運営
・多言語 Web サイトの管理・運営
・多言語整備の実施
・旅行コンテンツの造成
・おもてなしの強化
・ガイドの育成
・キャッシュレス化、DX 事業推進</td></tr>
<tr><td>観光資源の磨き上げ</td><td>・誘客イベントの運営
・ネイチャーガイドツアーの開発・改善・実施
・まちあるきツアーの開発・改善・実施
・国庫補助事業を活用した新たなコンテンツ造成
・ワーケーションによる誘客促進
・市サイクルタウン推進事業の実施
・東武鉄道と連携した SL 大樹沿線観光開発
・高付加価値・高単価コンテンツの開発</td></tr>
</table>
詳細実施事業は、令和６年度定時社員総会資料内の令和６年度事業報告書を参照。</td></tr>
</table>

様式１

【定量的な評価】

・入込客数は令和６年も回復は継続しているが、令和元年と比較すると約 86%の水準にとどまっている。
・宿泊者数も令和６年において回復は続いているが、令和元年と比較すると約 89%の水準にとどまっており、完全な回復には至っていない。
・外国人宿泊者数は、令和６年には、令和元年を大きく上回る 16 万人超（令和元年比約 135%）を記録しており、外国人観光客による日光市への需要が非常に高まっていることがわかる。
・外国人観光客の回復と増加は、日光市の国際的な魅力が再認識されている証拠であり、今後の観光戦略において重要な強みとなる。

① 入込客数

平成 30 年	令和元年	令和２年	令和３年	令和４年	令和５年	令和６年
12,334 千人	11,814 千人	8,344 千人	7,890 千人	8,724 千人	9,925 千人	10,191 千人

② 宿泊者数

平成 30 年	令和元年	令和２年	令和３年	令和４年	令和５年	令和６年
3,307 千人	3,294 千人	1,851 千人	1,696 千人	2,482 千人	2,779 千人	2,940 千人

③ 外国人宿泊者数

平成 30 年	令和元年	令和２年	令和３年	令和４年	令和５年	令和６年
92,968 人	119,253 人	18,679 人	2,113 人	15,345 人	120,974 人	161,338 人

④ Web サイトのアクセス

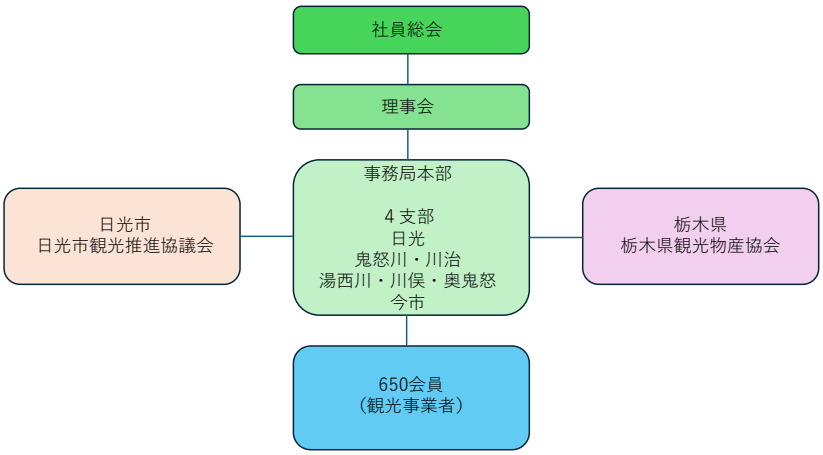
平成 30 年	令和元年	令和２年	令和３年	令和４年	令和５年	令和６年
9,263,356 件	7,668,589 件	5,454,538 件	6,302,902 件	6,758,959 件	6,275,584 件	6,384,334 件

実施体制
※地域の関係者との連携体制及び地域における合意形成の仕組みが分かる図表等を必ず記入すること（別添可）。

【実施体制の概要】

日光市観光課と密接に連携し、市からの財源を背景とした予算措置をもとに観光振興事業を実行している。事業の実務においては、会員事業者と連携して実施。
当協会は事務局として、約 650 者の観光関係事業者からなる会員に対し、会員向け専用サイトや月１回のメールマガジンなどを通じて情報共有を図っている。また、会員と共同で行う事業については、それぞれの意見をヒアリングし、実務を進める上での合意形成を図る体制を既に構築している。
経営に関する重要事項については、定例の理事会および社員総会を通じて情報共有と合意形成を図り、必要に応じて臨時の理事会なども開催。

【実施体制図】


社員総会
理事会
事務局本部
4支部
日光
鬼怒川・川治
湯西川・川俣・奥鬼怒
今市
日光市
日光市観光推進協議会
栃木県
栃木県観光物産協会
650会員
（観光事業者）

様式１

２．観光地域づくり法人がマネジメント・マーケティングする区域

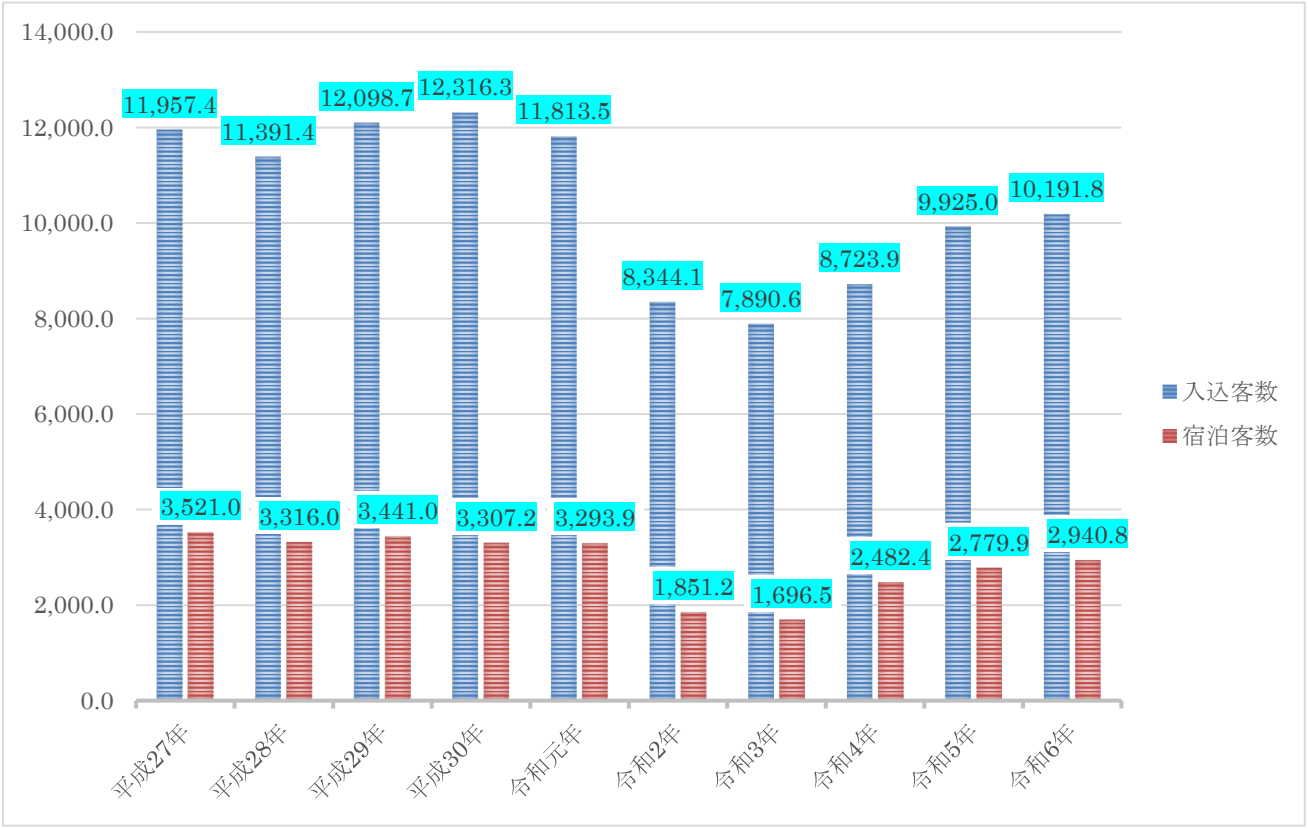
【区域の範囲が分かる図表を挿入】

【区域設定の考え方】

日光市は、平成 18 年に旧今市市、旧日光市、足尾町、栗山村、藤原町の 5 市町村が合併して誕生した。この広範な区域設定は、単なる行政区域の統合に留まらず、日光市が持つ多様な観光資源と地域特性を最大限に活かすという明確な意図に基づいている。

主な考え方は以下の通り。
「多様な観光資源の包括と一体的プロモーション」
・日光エリア　：世界遺産「日光の社寺」を中心とした歴史・文化。
・奥日光エリア：国立公園が有する豊かな自然（湖沼、滝、湿原など）や温泉地。
・鬼怒川・川治温泉エリア：美しい渓谷沿いに旅館・ホテルが立ち並ぶ江戸時代からの由緒ある温泉地。
・湯西川・川俣・奥鬼怒エリア：日本古来の生活文化が感じられる「秘境」。
・足尾エリア　：日本の産業を支えた銅山の街。
・今市エリア　：かつての宿場町の面影を残す街。
これらの多様な観光素材を一つの「日光市」として包括することで、幅広い層の観光客を呼び込み、テーマ別の周遊ルート造成や複合的な体験提供を可能とする。

【観光客の実態等】
R6 では、入込客数 R1 年度対比 86%、宿泊数 R1 年度対比 89%まで回復しており、外国人宿泊数においては R1 年度対比 135%と過去最高を記録した。



【観光資源：観光施設、商業施設、自然、文化、スポーツ、イベント等】
日光市内各地域に多数ある観光資源を活用し、様々な観光客が訪れており、季節や観光客の趣向に合わせ、訴求できるコンテンツを造成し、誘客に取り組んでいる。

	観光施設等	商業施設等
奥日光エリア	日光山中禅寺立木観音、英国大使館、 イタリア大使館別荘公園、 日光自然博物館	明智平ロープウェイ、 日光湯元ビジターセンター、 湯元温泉スキー場、中禅寺湖遊覧船 中禅寺湖畔ボートハウス

日光エリア	世界遺産「日光の社寺」（日光東照宮、 日光山輪王寺、日光二荒山神社）、神橋、 日光田母沢御用邸記念公園、 小杉放庵記念日光美術館、 金谷ホテル歴史館、日光植物園	日光木彫りの里工芸センター、 霧降スケートセンター、 日光カンツリー倶楽部、 日光霧降カントリークラブ
鬼怒川、 川治エリア	鬼怒楯岩大吊橋	EDO WONDERLAND 日光江戸村、 東武ワールドスクウェア、 日光さる軍団劇場、鬼怒川お菓子の城、 とりっくあーとぴあ日光、 巨大迷路パラディアム、 日光花いちもんめ、３Ｄ恐竜館 鬼怒川温泉オートキャンプ場、 きぬがわ高原カントリークラブ、 鬼怒川カントリークラブ 鬼怒川温泉ロープウェイ、 エーデルワイススキーリゾート、 三依渓流つり場、上三依水生植物園
湯西川、川俣、 奥鬼怒エリア	平家の里、湯西川水の郷、 平家落人民俗資料館、土呂部水芭蕉園	道の駅湯西川、大滝養魚場、 上栗山オートキャンプ場
足尾エリア	足尾銅山観光、国民宿舎かじか荘、古河 掛水倶楽部、足尾歴史館、足尾環境セン ター	足尾漁業協同組合
今市エリア	竜蔵寺の藤、報徳二宮神社、 船村徹記念館、二宮尊徳記念館	道の駅日光 日光街道ニコニコ本陣、 名水の郷日光おかき工房、 日光ストロベリーパーク、 日光霧降高原大笹牧場、 今市宿市縁広場、杉並木公園、 日光だいや川公園、 今市温泉かたくりの湯、 杉の郷カントリー倶楽部、 ピートダイゴルフクラブ、 ラインヒルゴルフクラブ、 サンレイクゴルフクラブ、 日光ランドマーク

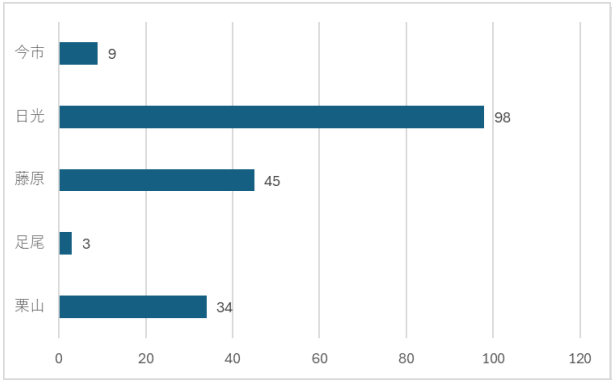
様式１

【宿泊施設：域内分布、施設数、収容力、施設規模等】

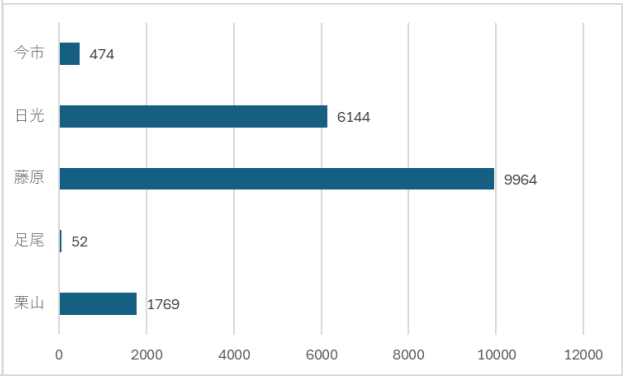
宿泊施設数としては日光エリア（奥日光・日光）、収容力としては鬼怒川・川治エリアが多くなっている。

※収容力については、オープン情報で補足した部分もあり、完全に正確ではない。

【エリアごとの宿泊施設数】

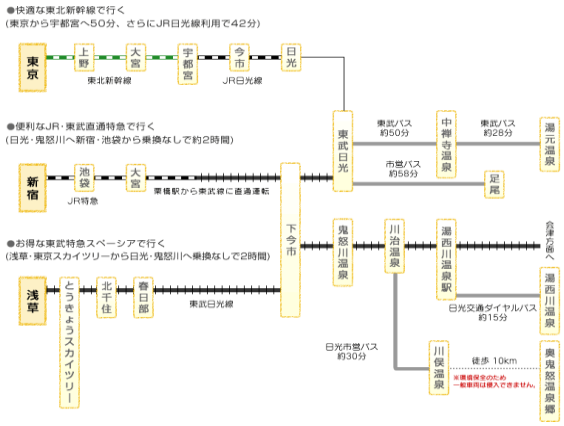


【エリアごとの収容力】

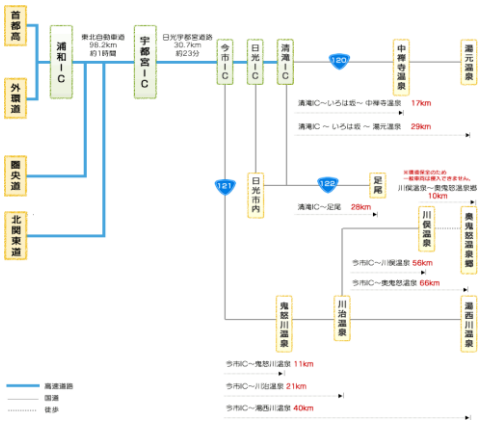


【利便性：区域までの交通、域内交通】

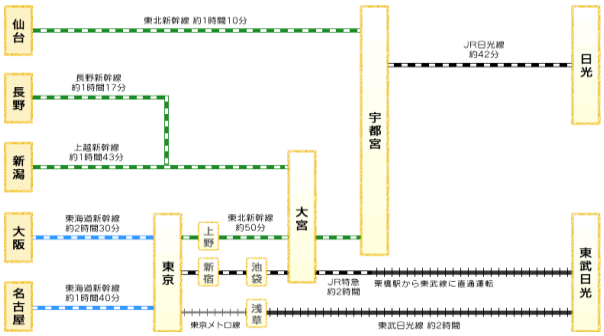
【首都圏から鉄道で】



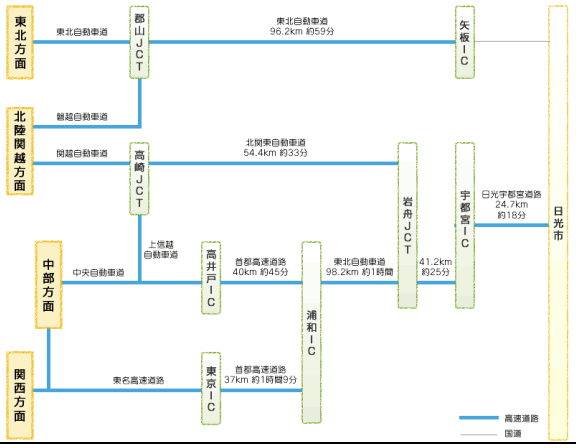
【首都圏から車で】



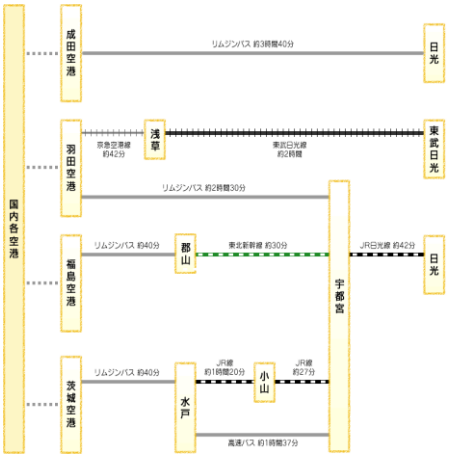
【全国各地から鉄道で】



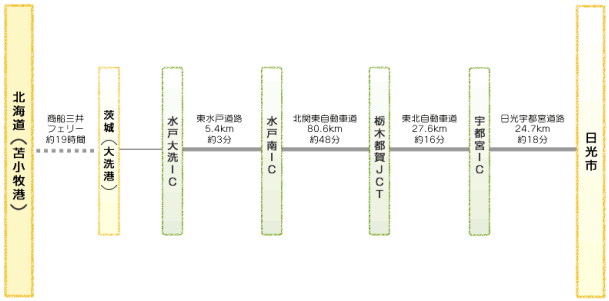
【全国各地から車で】



【全国各地から飛行機で】



【北海道からフェリーで】



【外国人観光客への対応】

1	Web サイト運営	日光市観光協会ウェブサイト「日光旅ナビ」では、英語・繁体字・簡体字の専用サイトを運用し、多言語での情報提供を推進している。また、観光庁の補助事業（地域観光資源の多言語解説整備支援事業）を活用し、インバウンドに伝わりやすい情報発信を強化。
2	多言語観光パンフレット作成	多言語観光パンフレットと、そのデータを海外旅行博などで旅行事業者へ配布することで誘客を図る。（Web サイトからダウンロード可能）
3	観光情報の積極的な発信	海外メディア、海外旅行事業社、商談実施旅行事業者に、日光市の最新の観光情報やSNS配信を行い誘客推進を図る。（米大使館にも毎月メールを配信）。さらに、多言語ガイドポータルを活用した情報発信や、様々な媒体に掲載される記事（月数十件程度）へのレビューも実施。
4	海外での観光PR	国内外の旅行博や商談会へ積極的に参加し、台湾、タイ、欧米豪を中心に、日光市の魅力を伝え、誘客を促進する。
5	マーケティング調査	日光市への観光客の人流データ、宿泊・遊び体験し施設に関する予約・消費データなどの調査を実施し、効果的なターゲット戦略を策定する。誘客戦略に基づき実施するが、不足部分は今後補強していく。
6	公共サインの多言語化	公共サインは、国内外問わず全ての人に分かりやすい案内標識としてピクトグラム表示に努め、英語表記を基本として設置する。世界遺産周辺では、中国語（繁・簡体字）・韓国語等などの表記も推進。観光庁補助事業により、QR コードを活用したインバウンドに伝わりやすい情報発信も強化している。

7　観光地域づくりプラットフォームの強化	外国人を含めた観光客の滞在型観光を推進するため、着地型旅行商品の企画販売を行う事業者との連携強化を図る。
8　外国人観光客対応案内所の設置	mekke 日光郷土センター、東武日光駅・JR 日光駅構内、東武鬼怒川温泉駅構内、道の駅日光　日光街道ニコニコ本陣には、外国人観光客に対応可能な多言語対応職員を配置。今後も外国人観光客対応案内所の充実を図り、利便性向上を目指す。
9　日光観光コンシェルジュの育成	日光観光のスペシャリストを育成し、インバウンドに対する観光案内の充実を図る。
10　ホスピタリティ推進	インバウンドを快く迎えるため、観光事業者向けに英語パンフレットの設置支援や英語対応のスキルアップ研修を実施。
11　海外からの教育旅行の受け入れ態勢整備	海外からの教育旅行誘致に取り組むとともに、「訪日教育旅行」の受け入れ環境整備や旅行商談会を通じた誘致方法について検討。
12　公衆無線 LAN スポットの設置	公衆無線 LAN スポットを設置し、外国人観光客が観光情報などを入手しやすい環境を整備。
13　電子決済	カード決済の推進のための効果的な方法や補助事業の案内の実施。
14　災害対策	日光市との連携により、災害時などの万が一の際に、インバウンドを含めた観光客の避難誘導などを迅速かつ的確に行うことで、魅力的で安全・安心な観光地づくりを推進。

３．各種データ等の継続的な収集・分析

収集するデータ	収集の目的	収集方法
旅行消費額	来訪者の消費活動の動向を分析し、消費単価向上に繋げるため。	県観光動態調査に準拠したデジタルアンケートを日光市内の観光施設などで実施。
延べ宿泊者数	宿泊者数の推移を把握するため。	日光市入込調査結果より算出。
来訪者満足度	来訪者の満足（不満足）に繋がっている要因を分析し、戦略立案に繋げるため。	県観光動態調査に準拠したデジタルアンケートを日光市内の観光施設などで実施。

リピーター率	リピーター顧客の動向を把握し、戦略立案に繋げるため。	県観光動態調査に準拠したデジタルアンケートを日光市内の観光施設などで実施。
ＷＥＢサイトのアクセス状況	地域に対する顧客の関心度や施策の効果等を把握するため。	協会の自主事業として実施。 （Google アナリティクスによる分析）
住民満足度	観光振興に対する地域住民の理解度を測るため。	日光市が行う市民意識アンケート調査より算出。
観光案内所利用者数	観光客数（外国人も含む）の日別の推移を把握するため。	協会の自主事業として実施。

４．戦略

（１）地域における観光を取り巻く背景

日光市の観光戦略：課題克服と持続可能な発展を目指して

日光市は現在、深刻な人口減少に直面しており、それに伴う税収の落ち込みが喫緊の課題である。この状況を打開するため、交流人口や関係人口の増加が不可欠とされている。地域では高齢化が進み、若者の都心流出も相まって、観光産業における就業者や事業所の減少が顕著。特にコロナ禍で多くの担い手が減少した結果、現在も観光産業の担い手不足は深刻で、宿泊施設が 100%稼働できないケースも発生するなど、地域経済に大きな影響を与えている。

強みを活かしたインバウンド戦略と課題

一方で、日光市には観光地としての大きな強みがある。2025 年 7 月時点で既に 70 カ国からのインバウンド旅行者を受け入れており、これは日光市が世界に通用するブランド力を有している明確な証拠となる。特に台湾やタイからの宿泊客が中心となっており、この高まる需要を最大限に活かすことが重要。具体的な戦略としては、これまで閑散期であった冬の集客を強化し、通年の観光客誘致を通じて繁閑差の平準化を目指す。また、東京から JR・東武鉄道で約 2 時間というアクセスの良さも大きな利点であり、これらを最大限に活用していく方針。来訪者の満足度を高め、良いロコミを増やすことは、世界的な観光地としての地位を確立し、リピーターを増やす上で不可欠となっている。

しかし、そのアクセスの良さが逆に日帰り客の多さにつながり、宿泊者数や旅行消費額の伸び悩みが課題として残っている。これらの課題に対応するため、「観光地経営戦略」の策定を進めている。

戦略的な取り組みと今後の展望

日光市は、外国人観光客の受け入れ体制強化のため、「日光旅ナビ」の多言語化や多言語パンフレットの作成、海外メディアでの PR 活動を強化している。観光客の行動データ分析に基づいた効果的なプロモーションや、公共サインの多言語化も推進。さらに、外国人対応などのおもてなし向上に努めている。

これらの課題解決と観光振興のため、2025 年観光協会では「観光地経営戦略」の策定を進めており、地域の観光事業者やステークホルダーと合意形成を図り、「稼げる観光地」を目指す。

様式１

（２）地域の強みと弱み

	好影響	悪影響
内部環境	**強み（Strengths）** **・自地域で積極的に活用できる強みは何か？** ・多様な資源（世界遺産、国立公園、温泉、史跡（銅山など）、アミューズメント施設など） ・メディアでの露出度が高く、広範囲なプロモーション効果 ・首都圏からの交通アクセスが良好であり、来訪しやすい立地条件 ・環境保全の先進的な取組み（国から脱炭素先行地域の選定） ・世界遺産や国立公園の存在により国内外での知名度が高く、特に欧州や豪州から高い評価を獲得 ・首都圏の小学校等から教育旅行地として、長年の歴史と確固たる実績を有する ・ラグジュアリー特急列車の運行や、質の高い宿泊施設の存在により、富裕層を含む上質な旅行ニーズに対応可能 ・市内の各エリアが異なる魅力を持ち、多様なターゲット層にアプローチ可能 〈組織としての強み〉 ・地域内の観光事業者全体が、観光振興に対して高い意識を持つ ・観光協会が長年の歴史を通じて、事業者間の合意形成と連携を促す場を確立している ・観光関連事業に従事している関係者が多く、観光に対する参画意識が比較的高い ・２つの主要鉄道会社（JR・東武）との強固な連携体制構築 ・協会内にインバウンドに対する知見を有する「インバウンド委員会」を設置・運営	**弱み（Weaknesses）** **・自地域で改善を必要とする弱みは何か？** ・地形や地質、文化遺産の特性上、バリアフリーを含むユニバーサルデザインへの対応が困難 ・広域性と地形的な制約により、市内での二次的な周遊が促進されにくい ・都心からの良好なアクセスが、日帰り率の増加と消費額の低迷に繋がっている ・２次交通網は整備されているものの、運行時間帯やカバー範囲において利用者のニーズに十分対応しきれていない ・特に秋の観光シーズンに、主要な観光ルートでの交通渋滞が常態化している ・多言語対応の観光案内や、インバウンドを含む全ての来訪者が利用しやすい休憩スポットが不足している ・ナイトタイムエコノミー（夜間の観光）コンテンツが乏しく、滞在時間の延長や消費拡大に繋がりにくい。且つ、持続性に課題 ・地域全体の少子高齢化が急速に進展し、観光分野における労働力不足が顕著化 ・年間を通じて観光客数の変動（繁閑差）が大きく、安定的な収益確保や雇用維持に課題 〈組織としての弱み〉 ・デジタルマーケティングは実施しているものの、明確な戦略と具体的なアクションプランへの落とし込みが不十分 ・ターゲット層に響く効果的な情報発信が十分にできていない
外部環境	**機会（Opportunity）** **・自地域にとって追い風となる要素は何か？** ・インバウンド需要がコロナ以前に回復（発地国や消費額の拡大） ・若年層の旅行意欲が高まり、新たな顧客層として期待 ・円安による為替メリット（インバウンド） ・G7 栃木県・日光男女共同参画・女性活躍担当大臣会合の開催など、国際的なイベントを開催（2023 年６月） ・環境や社会課題（SDGs や脱炭素等）への意識が高い旅行者が増加 ・市外の観光関連事業者の進出意欲の増加 ・デジタル技術の進展による情報収集方法の進化	**脅威（Threat）** **・自地域にとって逆風となる要素は何か？** ・コロナ禍を経て多様化した生活や旅行の変化 ・将来的な新たな感染症や災害リスクの懸念 ・中国本土のインバウンド需要回復の遅れ ・全国の観光地の競合が激化 ・人口減少・少子高齢化の進行による人手不足 ・公共交通の便数減少 ・旅行主力層のシニア層がデジタル対応に慣れていない ・エネルギー価格含めた物価上昇 ・国際情勢（トランプ関税等）による景気の低迷や買い控え

	・旅行消費額１人当たり旅行費用の上昇トレンド ・インクルーシブツーリズムの広がり 〈組織としての機会〉 ・観光振興に対する国の姿勢（予算等） ・DX 振興に対する国の姿勢（予算等）	＜組織としての脅威＞ ・人材確保と育成が課題

※上記に加え、ＰＥＳＴ分析等の他のマーケティング分析手法を用いて分析を行っている場合は、その内容を記入（様式自由）。

（３）ターゲット

○第１ターゲット層：欧米豪富裕層

○選定の理由

欧米豪富裕層は高単価・長期滞在で大きな経済効果をもたす。日光の歴史・文化・自然は彼らの探求心に合致し、特に高い訴求力がある。実際、令和 2 年の満足度調査では欧米豪が 93.6%と、東アジア（93%）や東南アジア（70%）を上回る高い数値を示しており、日光市のコンテンツが響いている証拠がある。

現在、奥日光エリアでは「ザ・リッツ・カールトン日光」、日光地域では「ふふ日光」などの新たな宿泊施設が開業し、地域内で富裕層向けの取組みが動き出している。今後は、これらの動きとあわせ、日光市の強みである自然、文化・歴史（世界遺産と国立公園）というコンテンツに強いニーズをもつ欧米豪にターゲットをシフトしていき、日光ブランドのバージョンアップと共に富裕層を取り込むための取組の実施により、観光消費額の向上を図ることができるため。

○取組方針

国の施策として国立公園満喫プロジェクトが動いており、当市の中にある日光国立公園もその対象となっていることから「自然」をキーワードに欧米豪に対する訴求力を高められるという背景がある。

日光を滞在型の新しいリゾートという位置づけに持っていくための重要ターゲットと捉えている。かつて、ヨーロッパ各国の大使館別荘が中禅寺湖畔にあり、現在も複数存在しているという歴史的アドバンテージもある。フランス、スペインといった滞在期間が長く、消費金額の多い訪日客層のニーズや訪日のタイミング等をヒアリングや調査を通じて実施し、調査結果に基づいた商品開発、情報発信、営業展開を事業者と一緒に行う。

○第２ターゲット層：アジア（台湾、タイ）

○選定の理由

これらの国・地域は、高い親日感情と訪日意欲を持ち、「安近短」志向に加え、消費意欲も旺盛である。冬季誘客の可能性や SNS での高い情報拡散力も期待できる。

・実績：令和 6 年の外国人訪問者のアジア割合は 48%

・内訳：台湾 19%、タイ 7%、中国 7%、香港 5%など

これらの理由と実績から、重点的にアプローチすべき戦略的ターゲットと判断した。

①アフターコロナに訪日意欲が高い

（DBJ・JTBF　アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意識調査/2021 年調査より）

②課題である閑散期の冬の誘客に期待ができる可能性がある

（JNTO　2019 年訪日外客数（観光目的）、日光市外国人宿泊客調査集計より）

③友好関係と国や事業者との連携がしやすい

「観光友好都市」協定の締結もあり、また、栃木県と東武鉄道は、台北に支店を開設している

様式１

〇取組方針

当市を訪れる外国人宿泊者数は、アジア地域の諸国が毎年上位にとなっている、アジア地域から訪れる旅行者は、リピーター率も高い傾向にある。新たなパンフレットや映像により日光を PR するとともに、旅行事業者へアプローチすることにより、誘客に繋げる。

また、新たに奥日光地域に高級ホテルが開業したことにより、富裕層に向けアプローチするとともに、海外旅行者にも楽しめるアクティビティの開発に努める。

特に台湾、タイは冬季の宿泊が多い傾向があり、冬季の宿泊客の誘客に繋げる。

〇第３ターゲット層：親子で一緒に楽しめるコト消費・教育につながる旅行を求めるファミリー層

〇選定の理由

体験価値や家族の思い出作りを重視するファミリー層にとって、日光での歴史学習、奥日光の豊かな自然体験、鬼怒川・川治温泉周辺のテーマパーク施設など、日光市は最適な学びと絆を育む場となる。滞在日数の延長や大きな経済波及効果も期待でき、未来の顧客層育成に貢献する。

＜ターゲットの特徴＞

・旅行時期は 5、8 月が最も多く全体の約 35%を占める。

・移動手段は主に自家用車を利用。(旅行先までも旅行先でも)

・旅行で最も楽しみにしていたことは、文化的な名所(博物館やテーマパーク等)を訪れること。

・家族旅行の目的は、子どもが楽しめること、親子の思い出、子供に新しい体験が多い。

＜ターゲットの SDGs、環境問題に対する意識＞

・親世代の認知が低いが、子世代は高い

・子世代は SDGs の目標である 2030 年の中心世代となる

・新学習指導要領では「持続可能な社会の創り手の育成」が明言され、SDGs 等に関する教育が様々な教科で盛り込まれている。

出典：日光市誘客戦略 P27～32 資料（誘客戦略の該当箇所の元データ

「R1 年度日光市観光振興計画に基づく観光実態調査」)」

〇取組方針

テレビ CM やインターネット広告、交通広告など、様々な媒体を活用し、観光プロモーションを展開するとともに、市場の動向把握や観光情報の共有など、観光団体や観光事業者と一体となって、実効性のある事業展開を図る。

具体的には、コンセプトに基づき、多様な観光資源を活用した効果的なプロモーションの展開や、四季それぞれの魅力を活かしたアクティビティをはじめ、年間を通して様々な地域で日光市を楽しんでもらえるような新たなプログラムの創出など、多様な観光ニーズに対応した誘客を図る。

子どもが楽しめるだけでなく、親子で一緒に楽しめることをテーマにし、日常では体験できないような体験ができるコト消費コンテンツで誘客。

→旅程に体験を組み込むことで、滞在時間の長期化を狙う

・「旅育」のように、日光での旅を通して子供への学びや、地元の人たちとの交流、教育につながる観光地として誘客

→教育的要素を発信することで、遊びだけではなく学びとしての旅の提案。子どもの自由研究などにも活かされる。

・植樹や植栽等をきっかけに将来の再訪へとつながるきっかけを作る。

〇第４ターゲット層：日光市の文化や街並み・大自然を楽しみたい 40 代以上の夫婦およびシニア層などの上質な旅行体験を求める層

〇選定の理由

この層は、文化・街並み・大自然といった「上質な体験」を重視し、高い消費意欲を持つ。世界遺産や豊かな自然、歴史的な街並みは、彼らの求める落ち着いた旅行に最適。長期滞在や閑散期の誘客にも貢献し、安定した経済効果と高いリピーター獲得が期待できるため、重点的にアプローチする。

＜ターゲットの特徴：40,50 代夫婦層＞

・国内旅行市場において、各世代とも最も消費額が高い。

・年代と訪問回数は比例している。

・ヘビーリピーターが多く再訪意向も高い。

＜ターゲットの SDGs、環境問題に対する意識：40,50 代夫婦層＞

・約２割強が 17 のゴールについて認識し、関心を示している。また約半数が重要と思っている。

＜ターゲットの特徴：60,70 代アクティブシニア＞

・アクティブシニアは 65 歳以上の総人口の約 24%にも及ぶ。

・アクティブシニアの中でも約 36%が旅行に今後の楽しみを、60.4%が今既に旅行を楽しんでいる。

・金銭、時間的余裕があり、趣味に時間とお金を費やす。

・年齢を重ねるほどパートナー と仲良く暮らしたいと思っている。

・健康に気を遣っている。

・情報収集はマスメディアが主。

・日本全体において、高齢者人口増加に伴いシニア層は増加することが予想されている。

・また健康寿命も延伸が予想されており、シニア層の旅行見込み客数は増加していく可能性が大きい。

・60 代は消費額も高い。

・食事や温泉等への関心が高い。

＜ターゲットの SDGs、環境問題に対する意識：60,70 代アクティブシニア＞

・約 3 割が 17 のゴールについて認識し関心を示している。

・6 割強が重要だと思っている。

出典：日光市誘客戦略 P27～32 資料（誘客戦略の該当箇所の元データ

「R1 年度日光市観光振興計画に基づく観光実態調査」

〇取組方針

・上質な部屋への改修、ユニバーサルデザインへの改修等を通じて、満足度が高い滞在にする。

・東照宮だけではなく、旅の玄人向けにのんびり、ゆったりと日光を満喫してもらうような街歩きプランをご案内。

・デジタルだけではなく、従来メディアである新聞媒体での広告展開も実施。

・旅行代理店（シニアに強いメディア系旅行会社）に対する情報発信や観光商談会を通じて情報発信を行い、ターゲット層の来訪促進と消費額拡大を目指す。
・上質な宿、上質な食事の提供による単価上昇。
・生活スタイルに寄り添った体験型コンテンツに参加することで、宿泊者数、宿泊日数の増加を図る(早朝のアクティビティ、移動に負荷の低い体験等)
・自然体験型アクティビティ等、旅行をしながらも自然に触れ、 健康増進に貢献するエリア、コンテンツを用いて誘客。
・体験型コンテンツに参加することで、宿泊者数、宿泊 日数の増加を図る。

〇第５ターゲット層：旅行への意識が高く、観光消費にも積極的な若年層

〇選定の理由

若年層は旅行頻度が高く、現地での消費意欲も旺盛なため、大きな経済効果が見込まれる。また、デジタルネイティブ世代として日光市の魅力を SNS で発信することで、新たな顧客層の獲得や将来的なリピーター育成にも繋がると期待される。これまでアプローチが手薄だったこれらの層への取り組みを強化する。

＜ターゲットの特徴＞

・年収や可処分所得に比例し、旅行消費額も現段階では少ないが、将来の消費が期待できる層。
・旅行では、グルメを楽しみにする率が高い
・行動力及び SNS 利用による情報拡散力が高い

＜ターゲットの SDGs、環境問題に対する意識＞

・SDGs については、男女とも関心・認知が高く、その重要性を認識している。

出典：日光市誘客戦略 P27～32 資料（誘客戦略の該当箇所の元データ
「R1 年度日光市観光振興計画に基づく観光実態調査」

〇取組方針

現在、当協会ではターゲット層に届きやすいデジタルツールの活用に注力しており、Instagram や Facebook などの SNS で積極的に情報発信を行っている。これは、若年層に向けて新しい日光をブランディングしていくためである。「Newday Newlight Nikko」というメッセージのもと、以下の取り組みを実施しています。

・Route N：日光の新しい魅力を若者の視点を取り入れて紹介するルートやマップ。
・チョコレート日光：和洋文化の折衷という日光の歴史を「食」で可視化するため、チョコレートをテーマにした取り組み。

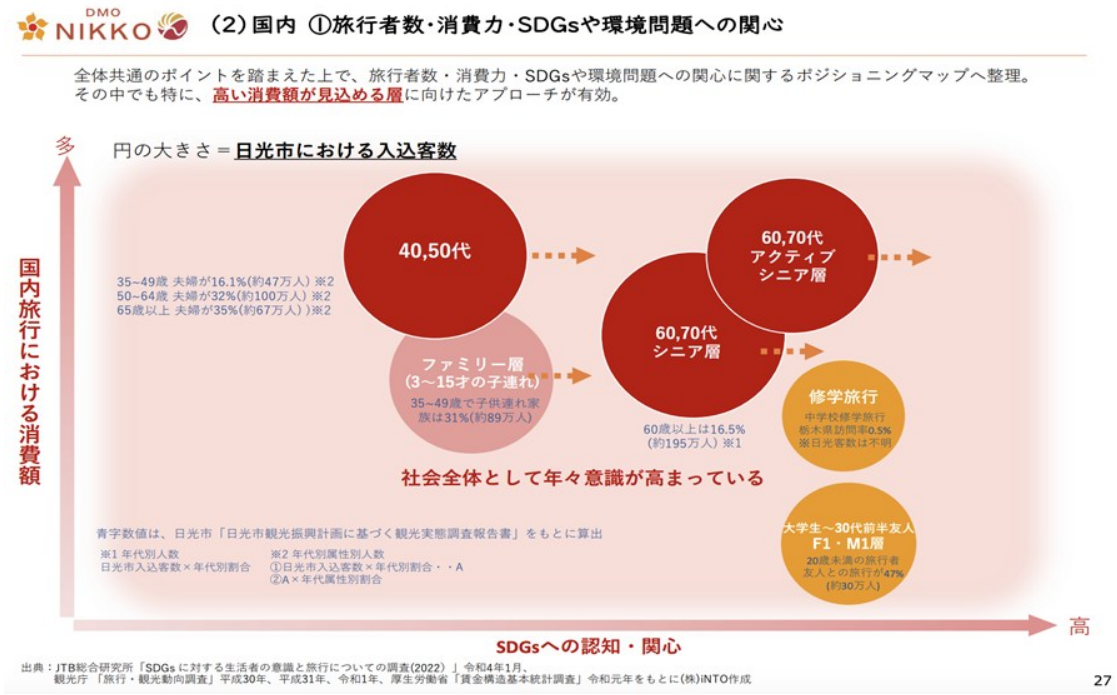
これらの活動は、2023 年 6 月に開催された G7 栃木県・日光男女共同参画・女性活躍担当大臣会合においても発信した。
今後は、ターゲット層に特化した食やアクティビティなどのコンテンツ造成を予定しており、日光市もこの取り組みを後押しする。

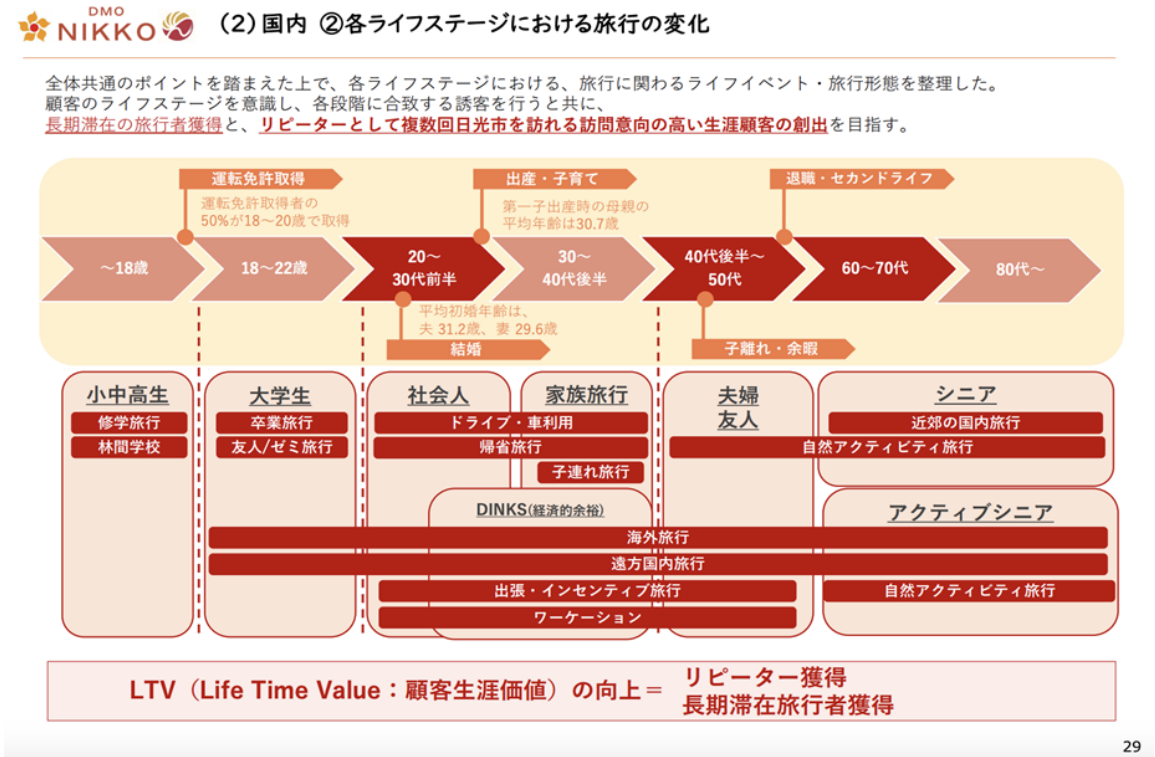
（具体例）

・スノーサイクリング、エアボード、氷瀑体験、キャニオニング、マウンテントレイル
・湯西川温泉かまくら祭等のインスタ映えするイベントを市内各所で実施

様式１

・ダム湖の水没林をカヌーで見にいくツアーなどもインスタ映えするコンテンツ
・見込顧客として、日帰り、宿泊を問わず接点を持つことで認知を高め再訪意向の醸成し、将来の誘客へと繋げる。
・有名観光地や温泉地だけでなく、環境問題や SDGs への関心の高さを考え、自然を体験し自らも貢献できる要素を含んだコンテンツで誘客。
・新しいコンテンツを示すことで、いままでにない目線での早期の情報拡散及び顧客層の誘客促進に繋げる。





（４）観光地域づくりのコンセプト

①コンセプト	**何度でも訪れたくなる日光**
②コンセプトの考え方	本コンセプトは、日光市のビジョン「暮らして満足　訪ねて納得　自然と笑顔になれるまち」(feel so good!!)」を基本理念として考えられている。 お客様の視点に立つと、日光市は以下の点を充実させていく必要があると考えている。 こうした観光地としての価値を具現化することで、お客様の満足度を高め、何度でも訪れたくなる場所としての日光を地域事業者とともに目指します。 特に、日光エリア、鬼怒川エリア、川治・湯西川エリア、足尾エリア、奥鬼怒・川俣エリア、中禅寺エリアなど、日光市は多様なマーケティングポテンシャルを持つ複数のエリアを有する。お客様にはこうした多様性を伝え、訪れるたびに新しい、異なる体験ができる場所」として認知してもらえるよう取り組んでいる。 さらに、アフターコロナの状況下において、観光が生み出す負荷や悪影響を再上限に抑える形で回復を図り、旅行者から選ばれる観光地となるため、地域全体でサステナブルツーリズムを推進していく。 ①　何度も触れてみたい観光資源がある ②　観光資源の深さを感じ、来るたびに異なる体験ができる ③　訪れた観光施設や宿泊施設に満足し街中で接する人に好印象を持つ ④　その場に行かなければ、食べられない特産品や体験できないイベントがある ⑤　その街が持つ雰囲気や自然に癒されること また、日光市は関東の小学校の修学旅行場所として長年の実績があり、今後もこの活動は継続する。小学校から日光に触れ、その後は親子で日光に触れ、日光の良さを認識して若者になってから日光に触れ、子育てを終えて時間に余裕ができてから夫婦で日光に触れ、シニアになっても日光に触れる。どのライフステージにおいても楽しんでもらえる観光資源と環境を整備して「**何度でも訪れたくなる日光**」を実現させていく。

５．関係者が実施する観光関連事業と戦略との整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション

項目	概要
戦略の多様な関係者との共有 ※頻度が分かるよう記入すること。	１．基本的な戦略の共有 ・社員総会（年１回）　　直近開催　R7/6/6 ・理事会（年４回程度） R6　第１回 R6.4.22　　13 名 第２回 R6.6.7　　18 名 第３回 R6.7.24　　13 名 第４回 R6.10.25　　11 名

	第５回 R7.2.27　11名 第６回 R7.3.27　12名 R7　第１回 R7.5.09　11名 第２回 R7.6.06　19名 ・支部事業部会（年４回程度） R6　直近開催　日光支部　R7.4.25 鬼怒川支部　R7.5.29 湯西川支部　R7.4.15 今市支部　R7.5.23 ・日光市観光推進協議会（年２回開催予定）直近開催　R7.3.27 ２．個別のテーマに関する戦略の共有 インバウンド対応など、個別に重要性の高い事項については、外部の有識者も入った委員会を設置し、戦略を検討し共有。 ※インバウンド委員会（年４回）　直近開催　R7.5.27 ※日光市サイクルタウン推進協議会実行委員会 直近開催 R6.7.29 ※いっしょにロコモーション協議会（年４回）直近開催　R7.7.9 ※日光市女将の会（年４回）直近開催　R7.7.16 今後は、PDCAサイクルの精度を更に向上（より的確に改善ができるように）させることや、戦略の共有・実行を地域に面的に浸透させていくことを検討している。 但し、個別事業者により戦略やターゲットの違いがあるため、日光エリアとしての戦略・施策と個別事業者による戦略・施策の違いが一定程度存在する。 ①戦略策定・・・観光地経営戦略会議 （ステークホルダー・市・協会） ↓ ②戦略承認・・・理事会 ↓ ③戦略共有・・・４支部会（戦略共有と事業連携） ↓ ④結果共有・・・４支部会、日光市観光推進協議会 ↓ ⑤戦略見直し・・理事会＋戦略策定委員会 ↓ ①～⑤の繰り返し
観光客に提供するサービスについて、維持･向上・評価する仕組みや体制の構築	＜品質管理の仕組み＞ 「満足度」と「リピーター率」を継続的に検証・分析している。その結果は理事会や支部幹事会で共有し、明確になった課題点の解決策を各会議で考察している。 また、栃木県が実施する満足度調査を指標に、日光市独自の調査を実施し、その数値を関係者間で共有する。各事業者が主体的に満足度向上に取り組めるよう、参考となるセミナーの開催も検討している。 ・日光市観光動態調査、日光市民満足度調査、商談会・イベント・案合所のアンケート調査を集約して分析。 ↓

	・結果を共有し、日光市の課題を共有 事業者ごとに観光情報の把握による意識の改善 ↓ ・満足度向上へ繋げる 情報収集について ・じゃらんエリアダッシュボード じゃらんのエリア担当との定期的な情報交換の実施 じゃらんのアクティビティサイトと当協会サイトとの連携の実施 R3 年～現在継続中 ・リクルート「おでかけウォッチャー」 訪日光旅行客（国内・インバウンド）人流データの分析実施 ・旅行会社との連携 日光市観光商談会、栃木県観光商談会へ参加し、リアルエージェントと対面またはオンラインでの商談を通じての意見交換。 当協会の行う旅行業務では JTB の販売システムを使用しており、宿泊事業者においては JTB の評価システムを参照。 インバウンドエージェントへの情報提供等（メール、商談会等） ・インタープリターガイド ※現在登録者数は 18 名で随時募集しており、品質管理や情報共有のために、月１で例会を実施している。研修は、現地研修を含んで年 4～5 回程度実施。 ・おもてなしセミナーの実施 KPI に掲げている満足度向上のために、事業者向けに年に 1 回、商工会議所と共催で接客セミナーを実施。R7.7.9 ・環境省の国立公園満喫プロジェクトの実施 １．上質で奥深い魅力を満喫できる国立公園 ① 既存施設再整備と維持管理、上質化 ② 良質な景観の保全 ③ 新しい利用形態や需要への対応 ④ 人材の育成 ・多言語対応の強化 ２．体験・滞在型の国立公園 ① 宿泊 ② コンテンツの充実と上質化、情報発信の 強化 ③ 連携強化 ３．脱炭素・循環型を実現する国立公園

	①受益者負担による持続可能な環境保全 ②ルール･マナーの普及啓発と適正利用 ③脱炭素に向けた取組の推進 ・当協会は、東武鉄道株式会社と東日本旅客鉄道株式会社の両社が理事として参加。特に東武鉄道とは、SL 大樹の運行を契機に、地域住民や事業者との連携を深めるため「いっしょにロコモーション協議会」を立ち上げた。この協議会を通じて、地域全体でのおもてなしの機運を高める活動を展開している。 ・社会資本ストックの活用 ①五十里ダム管理事務所と連携し、周年事業として共同プロモーションを実施した。ダム管理施設の見学や定期放水といったコンテンツを観光客誘致に活用。 ②湯西川ダムでは、水陸両用車を運行し、新たな観光コンテンツとして活用。これにより、既に多くの観光客が来訪している。
観光客に対する地域一体となった戦略に基づく一元的な情報発信･プロモーション	2023 年９月より、当協会が DMO に登録され、日光市の観光地域づくりの司令塔としての役割を担うこととなった。これにより、国内外からの誘客プロモーションを一元的に推進することになった。 今後は、日光市誘客戦略の後継、日光市経営戦略の作成し、それに基づき国内外の観光客に向けた情報発信およびプロモーション事業を実施するため、理事会や協会内のインバウンド委員会、日光市経営戦略会議などと連携を密にしながら図りながら実施する。 ＜国内向け＞ １．国内向け Web サイトの運営（随時情報更新・最新情報を発信） ※アクセス状況を KPI に設定 ２．SNS：インスタグラム、ツイッター、フェイスブックを毎週更新 ３．旅行会社向け商談会の実施 ※栃木県観光商談会（年２回：大阪と東京で実施） ※日光市観光商談会（年１～２回）R7.2.3 ４．メディアからの取材依頼随時対応 ５．栃木県東京事務所主催の記者会見における情報提供（年４回程度） ６．誘客イベント：湯西川かまくら祭りなど年に 60 回以上 ７．SL 大樹のアテンダントや住民による手をふる活動 ８．JR 東日本管内や東武鉄道管内の駅で情報発信とイベント随時実施 ９．観光案内所の設置（７箇所のうち５箇所が認定取得済み）

様式１

	10.ジャパンエコトラックアプリ（モンベル）の中での情報発信 ※サイクリング、ハイキングのルートマップを案内 11. 街歩きガイドツアーの実施 12. 日光市の姉妹都市での観光イベント 13. 会津若松の絵ろうそく祭りでのイベント 14. 大洗のクルーズ船客に対する情報発信 ＜海外向け＞ １．外国人向けWebサイトの運営 ２．SNS：インスタグラム、X、フェイスブックを毎週更新 ３．JNTOを通じたパンフレット送付や情報提供 ４．海外旅行博覧会への参加 （台湾：TTE（台北)、KTF（高雄)、TTF（台南）） （タイ：Visit Japan FIT Fair） （アメリカ：ロサンゼルストラベル＆アドベンチャーショー） （香港：ITE） ５．ツーリズムエキスポ、VJTM（ビジットジャパントラベルマート） ６．トリップアドバイザー口コミキャンペーン ７．成田空港、東京駅のツーリストインフォメーションセンターへの情報提供 ８．英語の動画制作と配信（YouTube） ９．多言語パンフレットの制作と案内所への設置 10. サステナブルツーリズムの講習会 11. 富裕層向け受入対策の講習会 12. 二社一寺の定点ガイドツアーの実施 ＜Webサイトについて＞ 主要な観光情報は、当協会のWebサイトに一元化されている。市のWebサイトからも、当協会Webサイトへのリンクバナーを記載し、アクセスしやすい環境を整える。 また、海外向けWebサイトも当協会が運営している。観光庁との連携のもと、単に日本語を多言語化するのではなく、外国人が興味を引くような英語解説文を作成し、運用している。

※各取組について、出来る限り具体的に記入すること。

様式１

６．ＫＰＩ（実績・目標）

※戦略や個別の取組を定期的に確認・改善するため、少なくとも今後３年間における明確な数値目標を記入すること。
※既に指標となりうる数値目標を設定している場合には、最大で過去３年間の実績も記入すること。

（１）必須ＫＰＩ

指標項目		2022（Ｒ４）年度	2023（Ｒ５）年度	2024（Ｒ６）年度	2025（Ｒ７）年度	2026（Ｒ８）年度	2027（Ｒ９）年度
●旅行消費額（百万円）	目標	168,000	132,000	158,000	210,516	223,146	236,534
		（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）
	実績	111,637	150,266	198,600			
		（ ）	（ ）	（ ）			
●延べ宿泊者数（千人）	目標	2,510	2,840	3,170	3,058	3,180	3,307
		(130)	(113)	(125)	(169)	(178)	(186)
	実績	2,482	2,779	2,940			
		(15)	(120)	(161)			
●来訪者満足度（%）→（点）※Ｒ６年度より	目標	98	98	98/1.56	1.59	1.63	1.67
		（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）
	実績	87.40	95.80	95.25/1.56			
		（ ）	（ ）	（ ）			
●リピーター率（%）	目標	90	90	70	62	63	64
		（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）
	実績	70.1	67.1	60.9			
		（ ）	（ ）	（ ）			

※括弧内は、訪日外国人旅行者に関する数値

目標数値の設定にあたっての検討の経緯及び考え方

【検討の経緯】

〇ＫＰＩの見直しの場や検討方法について
・年に１度、年度ごとの各種データがまとまり次第、理事会および日光市経営戦略会議で共有する。
さらに、会員専用サイトにも掲載し、会員全体での情報共有を徹底する。
また、各指標の算出方法については、常に改善されたより良い方法を検討していく。

●日光市総合計画（入込客数、宿泊客数設定）との整合性について
・令和７年より新たに総合計画を策定するため、整合性を図っていく。

〇ＫＰＩの考え方
・Ｒ８年度日光市総合計画後期基本計画と合わせたKPIの検討、設定を進める。
・観光立国推進計画（Ｒ５年３月）の目標を鑑みると、Ｒ５年またはＲ６年の早期にＲ１年の数値を回復させ、Ｒ７年はR1年を超えるという目標と読み取れる。国の計画に合わせて、伸び率を積算し目標値を設定している。
・R6年JNTOおよび観光庁が発表した観光データによると、訪日外客数はR1年対比115%と過去最高を記録しており、消費額においても計測以来、過去最高となっている。
・これらの状況を踏まえ、R5年度以降の目標値については、R4年度までの実績値、そして観光立国推進計画および観光庁発表数値を参照しながら算出した。

【設定にあたっての考え方】

●旅行消費額

栃木県が公表している「栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果」と連携し、実績値を抽出している。具体的には、入込者数と宿泊者数にそれぞれの消費支出平均額を乗じ、それらを合算したものを実績として算出する。

R６年の旅行消費額は、198,600 百万円と過去最高を記録した。この好調な結果を受け、R11 年までに 30%増を目標とする。具体的には、R７年は前年比６%増の 210,516 百万円を目指す。

●延べ宿泊者数

栃木県が公表している「栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果」と連携し、実績値を抽出している。R１年の実績は 3,293 千人。しかし、R６年の実績は 2,940 千人にとどまり、コロナ禍以前の水準には戻っていない。宿泊施設の稼働可能室数やスタッフ不足といった課題も考慮すると、急激な回復は見込みにくい状況。しかしながら、R11 年までに 20%増の 3,500 千人を目標と掲げる。具体的には、R７年は前年比４%増の 3,058 千人を目指す。

●外国人宿泊者数

栃木県が公表している「栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果」と連携し、実績値を抽出している。R１年の実績は 12 万人。R６年の実績は 16 万人と R１比で 133%の伸び率となり過去最高を記録した。この好調な結果を受け、R11 年までに 25%増の 20 万人を目標とする。具体的には R７年は前年比５%増の 16.8 万人を目指す。

●来訪者満足度

栃木県が公表している「栃木県観光動態調査」と連携し、実績値を抽出している。

満足度が 100%になることはあり得ないと想定し、最高到達点を 98%と設定していたが、算出方法を改めた。新しい方式では、「非常に満足＝２点」「満足＝1 点」「どちらでもない＝0 点」「不満＝－1 点」「非常に不満＝－2 点」の加重平均値により算出。この方式では、R６年は 1.56 点となり、R７年は 0.23 点向上の 1.59 点を目指す。

●リピーター率

栃木県が公表している「栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果」と連携し、実績値を抽出している。R６年には 60.9 まで低下した。今後、一気に回復することは難しいと想定しているが、毎年着実に１%ずつ回復させることを目標とする。具体的には、R７年は 62%を目指す。

様式１

（２）その他の目標

指標項目		2022 （Ｒ４） 年度	2023 （Ｒ５） 年度	2024 （Ｒ６） 年度	2025 （Ｒ７） 年度	2026 （Ｒ８） 年度	2027 （Ｒ９） 年度
●Web サイト アクセス状況 （回）	目標	設定なし	7,435,000	6,512,020	6,505,636	6,629,243	6,775,199
		（ ）	英語 (113,700) 繁簡体字 (126,400)	英語 (515,000) 繁簡体字 (177,000)	英語 (630,000) 繁簡体字 (170,000)	英語 (650,000) 繁簡体字 (173,000)	英語 (680,000) 繁簡体字 (177,000)
	実績	6,758,959	6,275,584	6,384,334			
		英語 (108,314) 繁簡体字 (120,331)	英語 (490,233) 繁簡体字 (168,622)	英語 (606,784 繁簡体字 (166,760)			
●来訪回数 （回）	目標				日帰り 2.9 宿泊 2.5	日帰り 3.0 宿泊 2.6	日帰り 3.1 宿泊 2.8
		（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）
	実績	日帰り 3.0 宿泊 2.5	日帰り 3.0 宿泊 2.4	日帰り 2.8 宿泊 2.4			
		（ ）	（ ）	（ ）			

※括弧内は、訪日外国人旅行者に関する数値
※各指標項目の単位を記入すること。

指標項目及び目標数値の設定にあたっての検討の経緯及び考え方

【検討の経緯】

日光市らしい指標を導入することが、その他の KPI の設定に必要と考え、以下の３つの指標を KPI とすることとした。

【設定にあたっての考え方】

●協会の HP のアクセス状況

日光市観光協会の Web サイトは、日光市全体の観光情報を一元的に発信するサイトとして、そのアクセス状況は日光市への関心度を測る重要な指標となる。特に、主要ターゲットであるインバウンドに対しては、デジタルを通じた情報発信が極めて重要な施策となる。また、デジタルデータは蓄積と分析が容易であるため、このアクセス状況を KPI として設定している。

日本語サイト

日本語サイトは、R5 年にリニューアルを実施し、アクセス数を伸ばしている。直近の R４年実績（6,758,959 回）を基準とし、５年後の目標を 700 万回に設定した。

外国語サイト（英語）

英語サイトは、R６年に 60 万回を超えるアクセス実績を記録し、着実にアクセス数を伸ばしている。しかし、近年の AI の進化や情報収集環境の変化も考慮すると、現状のような高い伸び率を維持

することは難しいと考える。そこで、R６年の実績（606,784 回）を基準とし、５年後に約 20%増プとなるよう、毎年４%ずつの増加を目標値として設定した。（５年後目標は約 73.8 万回）。

中国語サイト

中国語（繁体字・簡体字）サイトは、令和６年度の実績（166,760 回）を基準とし、５年間で 10%増を目指し、毎年２%ずつの増加を目標値として設定（5 年後目標は約 18.4 万回）。これは、確実な達成を見込む堅実な目標である。

●来訪回数

来訪回数を KPI に設定することは、観光地の持続的な成長と質的向上に不可欠である。特に、訪問頻度に応じた「加重平均値」を用いることで、単なる回数だけでなく、リピートの深さや顧客ロイヤルティをより正確に評価する。 これにより、リピーター重視の戦略を強化し、消費額増加や口コミ誘客、宿泊への移行を促進。観光地ブランド力向上と安定した需要確保を目指す。

７．活動に係る運営費の額及び調達方法の見通し

※少なくとも今後３年間について、計画年度毎に（１）収入、（２）支出を記入すること。
※現に活動している法人にあっては、過去３年間の実績も記入すること。

（１）収入

年（年度）	総収入（円）	内訳（具体的に記入すること）
2022（Ｒ４）年度	312,562,836（円）	・日光市補助金 180,320,000 円 ・会費 17,589,900 円 ・収益事業 69,353,654 円 （指定管理料、販売収益、広告料収益、使用料収益、主催事業収入、旅行業収益、手数料収益、受託事業収益） ・その他 45,299,282 円 （雑収入、受取負担金など）
2023（Ｒ５）年度	314,129,495（円）	・日光市補助金 176,714,000 円 ・会費 17,620,200 円 ・収益事業 85,640,451 円 （指定管理料、販売収益、広告料収益、使用料収益、主催事業収入、旅行業収益、手数料収益、受託事業収益） ・その他 34,154,844 円 （雑収入、受取負担金など）
2024（Ｒ６）年度	345,949,625（円）	・日光市補助金 173,179,000 円 ・会費 17,653,800 円 ・収益事業 94,812,212 円 （指定管理料、販売収益、広告料収益、使用料収益、主催事業収入、旅行業収益、手数料収益、受託事業収益） ・その他 60,304,613 円 （国庫補助・雑収入、受取負担金など）

2025（Ｒ７） 年度	328,301,000（円）	・日光市補助金 169,716,000 円 ・会費 17,467,000 円 ・収益事業 105,477,000 円 （指定管理料、販売収益、広告料収益、使用料収益、主催事業収入、旅行業収益、手数料収益、受託事業収益） ・その他 35,641,000 円 （雑収入、受取負担金など）
2026（Ｒ８） 年度	324,240,000（円）	・日光市補助金 166,321,000 円 ・会費 17,117,000 円 ・収益事業 115,561,000 円 （指定管理料、販売収益、広告料収益、使用料収益、主催事業収入、旅行業収益、手数料収益、受託事業収益） ・その他 25,241,000 円 （雑収入、受取負担金など）
2027（Ｒ９） 年度	331,648,000（円）	・日光市補助金 162,994,000 円 ・会費 16,774,000 円 ・収益事業 126,639,000 円 （指定管理料、販売収益、広告料収益、使用料収益、主催事業収入、旅行業収益、手数料収益、受託事業収益） ・その他 25,241,000 円 （雑収入、受取負担金など）

（２）支出

年（年度）	総支出	内訳（具体的に記入すること）
2022（Ｒ４） 年度	327,060,519（円）	・管理費 151,116,691 円 （人件費・固定費等） ・事業費 175,943,828 円 （情報発信・プロモーション、受入環境整備等の着地整備、コンテンツ開発、イベントの開催、その他）
2023（Ｒ５） 年度	325,716,343（円）	・管理費 151,782,658 円 （人件費・固定費等） ・事業費 176,933,685 円 （情報発信・プロモーション、受入環境整備等の着地整備、コンテンツ開発、イベントの開催、その他）
2024（Ｒ６） 年度	358,782,080（円）	・管理費 165,659,813 円 （人件費・固定費等） ・事業費 193,122,297 円 （情報発信・プロモーション、受入環境整備等の着地整備、コンテンツ開発、イベントの開催、その他）
2025（Ｒ７）	368,141,000（円）	・管理費 176,240,000 円 （人件費・固定費等）

年度		・事業費 191,901,000 円 （情報発信・プロモーション、受入環境整備等の着地整備、コンテンツ開発、イベントの開催、その他）
2026（Ｒ８） 年度	324,240,000（円）	・管理費 172,240,000 円 （人件費・固定費等） ・事業費 152,000,000 円 （情報発信・プロモーション、受入環境整備等の着地整備、コンテンツ開発、イベントの開催、その他）
2027（Ｒ９） 年度	331,648,000（円）	・管理費 177,648,000 円 （人件費・固定費等） ・事業費 154,000,000 円 （情報発信・プロモーション、受入環境整備等の着地整備、コンテンツ開発、イベントの開催、その他）（円）

（３）自律的･継続的な活動に向けた運営資金確保の取組･方針

日光市全体の観光収入が上がることを目指し、日光市からの運営補助金の支援を頂くとともに、協会員からの会費はもちろん、R5 年度より第３種旅行業を協会で取得し、地域内での旅行商品造成・販売等の取り組み も開始する。既に事業として売り上げがあるインタープリターガイドの派遣事業については、今後のインバウン ド需要の回復を考慮し、拡大できるように準備を進めることで、複数の収益事業を実施して今後の運営資金 確保の一助としていく。また、収益の拡大を通じて、プロパー人材の採用と待遇の安定を図り、人材確保に繋げていく。

運営費として、日光市からの補助金を活用していることから、補助金検査の一環として、日光市担当職員に対して、実施事業の結果・契約関係書類の提示・次年度に向けた対応等について、報告及び意見聴取を行っている。

また、補助金の活用状況について、エクセルシートにより活用の全体像を見える化・共有化（市と協会）させ、日常的なモニタリングが実施されており、年度末に確認をした上で、繰越金が多すぎる場合は日光市に 返納するなど、補助金が適切に使われているかどうかを管理している。

その他、観光協会が自律的・継続的に活動ができるような運営資金をどう確保していくかについては、日光市と観光協会が定期的に行う経営会議において、日光市における観光施策のあり方や、観光協会が行う公益事業についてと合わせて密に議論を行っている。

８．観光地域づくり法人形成・確立に対する関係都道府県・市町村の意見

日光市では、「DMO 日光」を平成 29 年（2017 年）４月に設置し、DMO の登録基準の見直しにより、令和２年（2020 年）７月に組織改編を行い、「日光市観光協会」が国内誘客、「DMO 日光」 がインバウント誘客、「日光市」が調整・支援をする役割分担を行いました。

しかしながら、コロナ禍により、海外からの渡航規制に伴う外国人観光客の来日停止など、インバウンド誘客に大きなダメージを受けることになりました。そして、アフターコロナの観光産業を大きく変化させることになりました。

この大きな変化への対応と観光需要の早期回復に向け、アフターコロナで刻々と変化する環境に、スピード感を持って柔軟な対応ができる地域の体制を再構築したいと考え、日光市としては、現状の組織と役割分担を見直し、DMO 機能を DMO 日光から日光市観光協会へ移行することで、これまで分散していた観光地域づくりに関連する人材や財源を集約し、DMO の機能の強化を行いました。

「日光市観光協会」は長年の地域との関係性と取り組み実績を有しています。その強みをベースに、観光地域全体のマネジメントを行いつつ、観光地域づくりの司令塔として、国内誘客とインバウンド誘客を一体的に進めながら、成果を挙げて頂けると確信しています。アップグレードしたDMOとしての日光市観光協会の活動を、日光市としても全面的に支援していきたいと考えています。

９．マネジメント・マーケティング対象区域が他の地域連携ＤＭＯ（県単位以外）や地域ＤＭＯと重複する場合の役割分担について（※重複しない場合は記載不要）

一般社団法人ふるさと鉄道DMCが地域連携DMOの候補法人となっているが、まだ事業的に大幅な進捗がある状況ではないため、必要に応じて連携をしていく。

１０．記入担当者連絡先

担当者氏名	八木澤　慶太
担当部署名（役職）	総務課
郵便番号	321-1261
所在地	栃木県日光市今市717-1
電話番号（直通）	0288-22-1525
ＦＡＸ番号	0288-25-3347
Ｅ－ｍａｉｌ	somu@nikko-kankou.org

担当者氏名	吉成　隆
担当部署名（役職）	経営企画室
郵便番号	321-1261
所在地	栃木県日光市今市717-1
電話番号（直通）	0288-22-1525
ＦＡＸ番号	0288-25-3347
Ｅ－ｍａｉｌ	keiei@nikko-kankou.org

１１．関係する都道府県・市町村担当者連絡先

都道府県･市町村名	日光市
担当者氏名	阿美　良明
担当部署名（役職）	観光経済部 観光課 観光交流推進係
郵便番号	321-1292

様式１

所在地	栃木県日光市今市本町１番地
電話番号（直通）	0288-21-5196
ＦＡＸ番号	0288-21-5121
Ｅ－ｍａｉｌ	kankou@city.nikko.lg.jp

都道府県･市町村名	日光市
担当者氏名	植木　航平
担当部署名（役職）	観光経済部 観光課 観光交流推進係
郵便番号	321-1292
所在地	栃木県日光市今市本町１番地
電話番号（直通）	0288-21-5196
ＦＡＸ番号	0288-21-5121
Ｅ－ｍａｉｌ	kankou@city.nikko.lg.jp

（登録）【地域DMO】一般社団法人 日光市観光協会

様式2

記入日： 令和7年7月31日

基礎情報

【マネジメント・マーケティング対象とする区域】
栃木県日光市
【設立時期】 平成25年12月1日
【設立経緯】
①区域の観光協会があるが、役割分担等をした上でDMO新設
【代表者】 赤澤　正
【マーケティング責任者（CMO）】 吉成　隆「専従」
【財務責任者（CFO）】 沼尾　正史「専従」
【職員数】 41人
常勤41人（正職員22人・委託17人・出向者1人・日光市1人）
【主な収入】
日光市補助金：17.3千万円、収益事業：9.5千万円、会費：1.8千万円、その他6千万円
（R6年度決算）
【総支出】
管理費：16.5千万円、事業費：19.3千万円（R6年度決算）
【連携する主な事業者】
日光市観光推進協議会、日光商工会議所、東武鉄道（株）、東日本旅客鉄道（株）、
世界 遺産「日光の社寺」、（一社）日光市観光協会会員、（公社）栃木県観光物産協会、
（一社）関東観光広域連携事業推進協議会、（公社）日本観光振興協会、
日本政府観光局

KPI（実績・目標）

※（　）内は外国人に関するもの。

項目		2022（R4）年度	2023（R5）年度	2024（R6）年度	2025（R7）年度	2026（R8）年度	2027（R9）年度
旅行消費額（百万円）	目標	168,000（　）	132,000（　）	158,000（　）	210,516（　）	223,146（　）	236,534（　）
	実績	111,637（　）	150,266（　）	198,600（　）	—	—	—
延べ宿泊者数（千人）	目標	2,510（130）	2,840（113）	3,170（125）	3,058（169）	3,180（178）	3,307（186）
	実績	2,482（　15）	2,779（120）	2,940（161）	—	—	—
来訪者満足度（%）→（点）※ ※R6年度より	目標	98（　）	98（　）	98（　）	1.59（　）	1.63（　）	1.67（　）
	実績	87.40（　）	95.80（　）	95.25/1.56（　）	—	—	—
リピーター率（%）	目標	90（　）	90（　）	70（　）	62（　）	63（　）	64（　）
	実績	70.1（　）	67.1（　）	60.9（　）	—	—	—

戦略

【主なターゲット】
・欧米豪富裕層・アジア（台湾、タイ）
・親子で一緒に楽しめるコト消費・教育につながる旅行を求めるファミリー層
・日光市の文化や街並み・大自然を楽しみたい40代以上の夫婦及びシニア層などの上質な旅行体験を求める層
・旅行への意欲が高く、観光消費にも積極的な若年層
【ターゲットの誘客に向けた取組方針】
・インバウンドによる冬の閑散期を強化し、通年の観光客を通じて繁閑差の平準化を目指す。また、宿泊数を増やすことで消費額の向上を図る。
・国内向けには、LTV（顧客生涯価値）の向上を図る。
【観光地域づくりのコンセプト】
・何度でも訪れたくなる日光

具体的な取組

【情報発信・プロモーション】
・オフィシャルWebサイト「日光旅ナビ」の運用
・多言語Webサイト（英語、繁体字、簡体　字）の運用
・SNSによる情報発信
・多言語版観光パンフレットの作成
・JNTOを活用した情報発信
・教育旅行に関する情報提供
・情報発信コンテンツのデジタル化

【受入環境整備】
・観光案内所の運営
・旅行コンテンツの造成
・ガイド育成
・キャッシュレス化、DX事業推進

【観光資源の磨き上げ】
・誘客イベントの運営
・ネイチャーガイドツアーの造成
・街歩きツアーの造成
・ワーケーションによる誘客促進
・東武鉄道と連携したSL大樹沿線観光開発
・高付加価値化、高単価コンテンツの開発

台湾セールス

着地型コンテンツ造成